

数字化时代人力资源干部管理与激励

----讲师 徐栋梁

在移动互联网持续深化发展，物联网、人工智能等新兴技术逐渐显现商业价值的当今社会，“快速迭代”一词无疑适用于各行、各业、各类职位。随着整体社会进入 UVCA 时代，在高度职业化的今天，各类职业也自然进入了“职业的 UVCA 时代”。

随着企业面临的商业挑战与日俱增，企业必然要在经营模式、组织发展、管理模式、员工关系等方面做出相应的调整与变革。企业内部人力资源管理上升到了前所未有的高度。作为企业内部人力资源从业者，就必须适应变化并在内部利用自己的专业知识激活组织，助力企业与员工的成功与价值实现。

本课程从时代特性入手，结合人力资源发展趋势与国企实际运行现状，对人力资源的思维与全模块进行梳理解读，并对人力资源干部如何管理激励进行了详细阐释与解读！

课程收益：

- 1、 深刻了解新时代下的人力资源管理特性
- 2、 深刻了解 UVCA 时代的人力资源管理特点与价值贡献所在
- 3、 掌握人力资源管理体系及内容
- 4、 了解人力资源干部的职业特性
- 5、 掌握人力资源干部的管理机制与方法
- 6、 掌握人力资源干部的激励法则

培训对象：人事专员、人力资源主管、人力资源经理、人力资源业务线条负责人等 HR 从业者

授课方式：

讲授+案例+小组互动+问答

课程时间：

2 天，共 12 小时

课程大纲：

一、时代变化下的人力资源发展演变

- 1、 互联网思维对企业的影响
- 2、 互联网企业的崛起与互联网思维给组织带来的改变

3、VUCA 时代的理解

- 4、新时代下的人力资源管理特性
- 5、新时代组织发展变革与人才管理变化
- 6、人力资源管理者在互联网时代的必须拥有的思维模式

人性思维

价值思维

系统性思维

业务导向思维

个人价值与平台价值共创思维

- 7、人力资源发展的演变与价值贡献变化
- 8、现代人力资源从业者在企业中的角色定位与主要任务
- 9、人力资源六大模块在互联网时代的演变

案例分析：疫情中 某公司 CEO 给 HRD 的一封信解读分析

案例：华为、海尔、韩都、小米的组织变革带来的启示

案例：宜家的人力资源管理、迪卡侬的用人管理分享

二、人力资源管理体系总体介绍（全模型介绍）

- 1、人力资源管理总体体系及内容
- 2、人力资源规划体系
- 3、组织与岗位管理体系
- 4、招聘管理体系

- 5、能力建设体系
- 6、培训开发体系
- 7、绩效管理体系
- 8、全面薪酬激励体系
- 9、员工关系管理

案例：华为基于价值贡献的人力资源激励管理体系介绍

三、人力资源干部选聘标准

- 1.人力资源干部是战略执行的第一要素
- 2.领先的人力资源干部是逼出来的
- 3.人力资源干部群体普遍存在的问题
- 4.人力资源干部的使命与责任
- 5.人力资源干部使命与责任的落地机制
- 6.企业缺乏人力资源干部标准的痛点
- 7.人力资源干部通用标准
- 8.差异化的人力资源干部岗位要求
- 9.人力资源干部选拔程序

案例：某企业如何选拔人力资源管理干部

研讨：人力资源管理干部岗位画像

四、人力资源干部继任与成长：为每一级干部培养接班人

- 1、企业无人力资源管理干部梯队带来的窘迫
- 2、继任计划
- 3、针对年轻高潜干部的蒙哥马利计划

4、人力资源干部之字形成长

5、人力资源干部的退出

案例：某企业 CHO 岗位继任计划

研讨:HRM 岗位继任计划

五、人力资源干部培养与发展：干部角色认知与能力发展

1.企业人力资源干部培养发展上的痛点

2.培养与发展的价值主张

3.人力资源干部培养发展的原则与框架

4.角色认知方法与培养

5.人力资源干部流动

案例：

1) 标杆公司人力资源岗位角色认知

2) 某企业人力资源经理角色认知及培养方案

六、人力资源干部的活力激发：激发干部活力的考核、赛马与末位机制

1.企业在人力资源干部使用管理上的痛点与问题

2.激发人力资源干部血性的管理逻辑：“以奋斗者为本”

3.人力资源干部的考核与激励

4.人力资源干部末位管理

5.人力资源干部监管

案例：某企业末位淘汰案例

小研讨:HR 干部末位淘汰怎么做、有什么风险与应对

七、任期干部管理（国企实操）

壹、 国有企业人力资源干部管理总体架构

1、 业务战略

2、 人力资源干部队伍建设

- 3、 人力资源干部盘点与 GAP 分析
 - 4、 建立选拔、任用、评价、发展和监察机制
- 式、 人力资源干部管理七步曲
- 1、 明确使命与责任
 - (1) 文化价值观为核心
 - (2) 抓企业文化传播
 - (3) 抓业务增长
 - (4) 抓能力提升
 - (5) 抓效率提升
 - 2、 建立人力资源干部标准
 - (1) 践行核心价值观是衡量基础
 - (2) 品德作风是干部资格底线
 - (3) 绩效是必要条件和分水岭
 - (4) 能力经验是关键成功要素
 - (5) 人力资源干部作风严要求
 - (6) 人力资源干部“四力”是持续取得高绩效的关键行为
 - (7) 成功经验有要求
 - 3、 人力资源干部任用程序
 - (1) 人力资源干部任用的三权分立
 - (2) 人力资源干部任用的评价要素清晰
 - (3) 人力资源干部配备的基本八原则
 - 4、 人力资源干部能力发展
 - (1) 7-2-1 模型是干部发展的主要模式
 - (2) 分层分级分类设计学习发展项目
 - (3) 结合企业业务战略匹配成长资源
 - 5、 人力资源干部评价与激励
 - (1) 分层分级考核
 - (2) 正向考绩，逆向考事
 - (3) 人力资源干部考核结果应用：激励
 - (4) 不合格干部调整
 - 6、 人力资源干部梯队建设和后备干部培养
 - (1) 将军是打出来的，要在实战中培养干部
 - (2) 人力资源干部规范化管理：TSP、MFP、ADD
 - (3) 面向未来发展建立梯队
 - (4) 识别关键人才建立后备
 - 7、 人力资源干部监察
 - (1) 人力资源干部日常行为监察

- (2) 弹劾否决原则
- (3) 自我约束与制度约束两手抓
- (4) 组织建设、制度建设与例行管理相结合

视频赏析：人力资源干部管理的精髓

老师咨询项目综合案例：某集团三项制度改革实施项目解读
沟通问答环节

徐栋梁老师简介

核心资质：

- 中国人民大学硕士研究生
- 壳牌中国人力资源经理&组织发展总监
- 马石油 CHO
- 上海鲸工网 HRVP
- RAST 驿站（互联网社群 o2o）创始人
- 华为特邀人力资源专家
- 高级人力资源管理、二级心理咨询师
- 15 年人力资源、企业运营管理经验
- 10 年培训经验
- 电信学院 2019 年新员工系列培训特约讲师
- 国际职业培训师行业协会认证高级讲师



工作经历：

- 1、徐栋梁老师曾就职于壳牌中国 人力资源经理&组织能力发展总监 近五年
- 2、徐栋梁老师曾就职于马石油 中国区 CHO 三年
- 3、徐栋梁老师曾就职于任职鲸工网工业品领域 B2B 平台 HRVP 两年
- 4、山东拉思特驿站社区 O2O 公司创始人
- 5、中智特约人力资源专家、经邦股权特邀人力资源专家

核心研究：企业人力资源管理、中基层管理

主讲课程：

- 1、人力资源管理系列：**《UVCA 时代的组织发展与变革》《UVCA 时代下的组织能力提升》《打造赋能型组织——组织发展与人才培养》《工作分析与人岗匹配原理及工具实操》《管理人员面试甄选技能提升训练》《人人都是招聘专家--基于用户体验的招聘全面管理》《全面薪酬激励与设计》《劳动用工政策与法律风险防范》《企业用工风险与防控实操》《非人力资源经理的人力资源管理》《企业“无痛”人员优化策略》《组织效能诊断》《人才盘点与梯队建设》
- 2、管理实战系列：**《中高层管理者角色认知与技能提升》《中高层领导者领导力提升训

练》《打造高绩效组织---绩效管理如何有效落地》《OKR 关键目标分解法》《阿米巴经营激励》《员工有效激励与授权管理》《新时代双赢模式员工关系管理》《行为管理情景高尔夫》《情景高尔夫---教练和辅导》《以成果导向的员工激励与辅导 ---教练式辅导》《问题分析与解决》《业务领导力---战略与执行的力量》《职业化能力提升》

授课风格：

1、授课内容：徐老师曾就职于世界 500 强外企、大型民营企业、互联网企业，并有互联网企业创业经历，在 15 年的职业发展和创业历程中，对人力资源管理有着自己独特的管理思想和管理技巧，具有全球化眼界与思维，对中国民营企业人力资源管理现状有着深刻的理解，并能有实际解决方案。在企业管理和股权设计方面有着丰富的实战经验，授课内容以实战干货为主，针对企业客户与学员的实际状况，诊断培训的实际需求，定制化设计独特的培训方案，以“深入浅出、学以致用、逻辑清晰、超强的亲和力”著称，采用视频观赏、小组讨论、案例分析、团队共创、角色扮演、相互点评等丰富的授课形式，有效调动课堂的气氛和把控现场学员状态，帮助企业创造最大绩效。

2、注重实效：实效性、可萃取是徐老师授课的灵魂，也是徐老师授课的基本原则，所有课程中均会提供相应的工具 和方法，相关案例解读及现场实操演练。注重现场与学员互动，根据所讲知识点解决学员实际工作中存在问题。

3、课堂气氛：徐老师授课集幽默、趣味、故事于一体，让学员在欢声笑语中感觉道理，体悟管理真谛，在课程中学员可以轻松愉快的与徐老师进行沟通、互动讨论，快乐中学习，学习中成长。

4、课后辅导：学员在实际工作中有授课相关问题，可以随时找到徐老师进行实际工作的辅导，保证学员可以真正做到学以致用。

2017--2019 年曾服务过企业（部分）：

通信行业：

北京电信、河北移动、贵州电信、西安移动、襄阳联通、眉山联通、四川移动、克州移动、和田联通、深圳电信、青岛电信、常德电信、安徽联通、湖北中移、泰安移动、洛阳联通、合肥移动、新疆奎屯移动、烟台移动、齐齐哈尔联通、沈阳移动、辽宁电信、海南联通、杭州电信、广西铁塔、合肥华为等

金融行业：

银行：农业银行、浦发银行、青岛农行、齐商银行、西安建行、上海招商、深圳兴业银行、河北农行、济南招行等

保险：平安车险、平安金融（深圳）、人保财险、民生保险、太平洋保险（北京）等

实体制造行业：

老尹家海参、上海道一生物、Rainbow(润丰股份)、LAFARGE、北京东方园林股份、南山集团、华盛江泉集团、马克西姆化工、山东海虹物流、爱尔眼科、明润视光连锁、国家电

网、登州电力、西安国电、澳柯玛、可口可乐、辽宁松原油田、中国万达、山东长白本草、银色世纪、绿城（山东）、老百姓大药房、麦田、青岛蓝海域、明德物业、欧雅壁纸、中国水电八局、昌新鞋业、深圳赛菲尔珠宝、惠发股份、青岛啤酒、希杰食品、珍奥集团、诺得益轮胎、PYUA、倍亿得、欧力士、长城汽车、北车、东方钢帘线、滨农集团、龙安泰环保、烟台弗吉亚、时代青海、西部矿业、中核聚能热力、山东能源集团、陕西松瑞医药、登升安防、西安国电、河北高速、登电集团、北京首钢国际工程、深圳光明建设集团等

互联网、新零售、IT 及政府：

便利蜂、易久批、找煤网、化纤汇、曹操送、四季影视传媒、滴滴、京东物流、驴妈妈、京东贝全、360、华为终端门店、workday、盖雅工厂、聊城大学、潍坊税务、山东高速、山东中外运等

2017--2019 年授课现场剪辑（部分）：



盐城国电绩效管理实操训练班



和田联通非人、POA 行动力、业务领导力



襄阳联通非人+领导力培训



洛阳联通绩效管理培训



西安移动业务领导力培训



山东玻纤集团非人力资源经理人力资源管

理与非财务经理的财务管理培训



华为安徽技术团队 教练式管理培训



深圳兴业银行考核与薪酬激励机制重塑
